



## MARKETING ESPORTIVO: UM ESTUDO DAS AÇÕES PRATICADAS POR GRANDES CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL

### RESUMO

O bom momento do futebol brasileiro tem sido fundamental para a exploração do marketing esportivo, que se caracteriza como importante fonte de receitas aos clubes, além de também ser responsável pela valorização de sua marca. Assim sendo, este estudo teve como objetivo verificar quais são as ações de marketing esportivo mais executadas por grandes clubes do futebol brasileiro. Para tanto, desenvolveu-se pesquisa descritiva-qualitativa, por meio da qual foram analisadas as ações de marketing esportivo desenvolvidas no período de 2008 a 2013 pelos cinco clubes nacionais com maior receita dentre os que disputaram a série A do Campeonato Brasileiro de futebol em 2012. Assim, Corinthians, São Paulo, Internacional, Grêmio e Flamengo foram selecionados, uma vez que juntos somaram aproximadamente 47% da receita total dos clubes brasileiros naquele ano. Como resultados, observou-se que as ações de marketing esportivo mais praticadas pelos clubes analisados foram: programa sócio torcedor, escolas de futebol oficiais, lançamento de livros e filmes, disponibilização de canais de informações sobre o time, contratação de jogadores consagrados, patrocínio máster, lojas oficiais do clube (física e virtual) e, por fim, estabelecimento de agência de turismo exclusiva. É possível ainda afirmar que estas ações mais reproduzidas pelos clubes analisados evidenciaram-se como as principais geradoras de receita e crescimento econômico destes no período pesquisado. Não obstante, as demais ações encontradas na pesquisa também demonstraram-se importantes, pois complementaram o esforço dos clubes na fidelização de seus torcedores.

**Palavras-chave:** Marketing; Marketing Esportivo; Futebol. Clube de Futebol.

## SPORTS MARKETING: A STUDY OF THE ACTIONS CARRIED OUT BY MAJOR SOCCER CLUBS OF BRAZIL

### ABSTRACT

The remarkable moment of Brazilian soccer has been fundamental to exploration of sports marketing which is characterized as important source of revenue to soccer clubs, and also responsible for adding value to its brand. This study aimed to verify which are the actions of sports marketing more performed by major Brazilian soccer clubs. To achieve this goal, it was developed a descriptive qualitative research, in which were analyzed sports marketing actions developed in the period 2008 to 2013 by five national clubs with the highest revenue among those who disputed the Brazilian Soccer Championship in 2012. Thus, the clubs Corinthians, São Paulo, Internacional, Grêmio and Flamengo were selected, once together totaled about 47% of the Brazilian clubs total revenue of that year. As a result, it was observed that most sports marketing actions practiced by the analyzed clubs were: associate supporter program, official soccer schools, launching of books and movies, provision of information channels about the team news, hiring of important players, master sponsorship, official club shops (physical and virtual) and, finally, establishment of exclusive tourism agency. All these actions reproduced by the analyzed clubs generated the main revenue and economic growth sources in the period researched. Nevertheless, other actions found in the research were also important because they complemented the efforts of clubs in order to achieve the customer loyalty of their fans.

**Keywords:** Marketing; Sports Marketing; Soccer; Soccer Club.

## MARKETING DEPORTIVO: UM ESTUDIO DE LAS ACCIONES MÁS EJECUTADAS POR GRANDES CLUBS DEL FÚTBOL BRASILEÑO

### RESUMEN

Fundamental para el buen momento del fútbol brasileño, la exploración del marketing deportivo puede caracterizarse como importante fuente de ingresos a los clubs, además de también ser responsable por la valoración de su marca. Siendo así, este estudio tuvo como objetivo verificar cuales son las acciones de marketing deportivo más ejecutadas por grandes clubs del fútbol brasileño. Para tanto, se ha desarrollado investigación descriptiva-cualitativa, por medio de la cual fueron analizadas las acciones de marketing deportivo desarrolladas en el período de 2008 a 2013 por los cinco clubs nacionales con mayores ingresos entre los que compitieron en la série A del Torneo Brasileño de fútbol en 2012. Así, Corinthians, São Paulo, Internacional, Grêmio y Flamengo fueron seleccionados, una vez que juntos, han totalizado aproximadamente 47% del total de ingresos de los clubs brasileños en el mismo año. Como resultados, se ha observado que las acciones de marketing deportivo más practicadas por los clubs analizados fueron: programa socio partidario, escuelas de fútbol oficiales, presentaciones de libros y películas, provisión de canales de información sobre el equipo, contratación de jugadores consagrados, patrocinio master, tiendas oficiales del club (física y virtual) y, por fin, establecimiento de agencia de viajes exclusiva. Es posible aun afirmar que estas acciones más reproducidas por los clubs analizados se han evidenciado como las principales generadoras de ingresos y desarrollo económico de estos en el periodo investigado. Sin embargo, las demás acciones encontradas en la investigación también se han demostrado importantes, pues han complementado el esfuerzo de los clubs en lealtad de sus aficionados.

**Palabras-clave:** Marketing; Marketing Desportivo; Fútbol; Clubs de Fútbol.

Marcos Antonio Gaspar<sup>1</sup>  
Diogo Martins Gonçalves Morais<sup>2</sup>  
Ademar Caetano Vallada Júnior<sup>3</sup>  
Cauê Aurélio Debia<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. Brasil. E-mail: [marcos.gaspar@uscs.edu.br](mailto:marcos.gaspar@uscs.edu.br)

<sup>2</sup> Doutorando em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. Professor da Fundação Salvador Arena. Brasil. E-mail: [diogomgm@gmail.com](mailto:diogomgm@gmail.com)

<sup>3</sup> Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Fundação Salvador Arena. Brasil. E-mail: [ademar\\_vallada@hotmail.com](mailto:ademar_vallada@hotmail.com)

<sup>4</sup> Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Fundação Salvador Arena. Brasil. E-mail: [cadebia@hotmail.com](mailto:cadebia@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A economia do esporte movimenta bilhões de dólares em todo o mundo, e pode ser compreendida pela indústria na qual os produtos ou serviços oferecidos estão relacionados às diversas modalidades esportivas, de entretenimento ou de *fitness*. De acordo com pesquisa efetuada pela Fundação Getúlio Vargas, a indústria do esporte representava 1,9% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro em 2010, com movimentação de R\$ 72 bilhões naquele ano. Além disso, verificou-se crescimento médio anual de 5,77% no período 2000 a 2009 (FGV/SP, 2010).

Especificamente quanto ao futebol, é notório que as principais fontes de renda dos clubes brasileiros costumavam ser oriundas da bilheteria de seus jogos e da venda de seus principais jogadores. Porém, nos últimos anos, os clubes começaram a buscar novas fontes de receita, utilizando principalmente as ferramentas de marketing esportivo para tal fim. Neste contexto, começou-se a explorar de forma mais profissionalizada o mercado nacional de futebol, buscando-se assim crescimento econômico e valorização da marca do clube.

Sendo o futebol o esporte mais popular do país, é também o maior responsável pela movimentação de sua indústria do esporte. Assim sendo, as empresas perceberam nos clubes de futebol vitrines para divulgarem suas marcas e estreitar o relacionamento com seu público-alvo. A constante exibição dos times na mídia gera valores significativos em suas receitas, sendo que os direitos de transmissão negociados pelas cotas televisivas chegam a ser responsáveis por 40% da receita dos clubes da elite do futebol brasileiro (SOMOGGI, 2013).

O Campeonato Brasileiro de Futebol é a sexta maior liga do futebol mundial, sendo ainda a maior fora da Europa, avaliada em R\$ 2,4 bilhões em 2012, conforme argumenta Somoggi (2013). O autor sustenta ainda que o país tem potencial para figurar entre as cinco maiores do mundo já em 2014. Dentre os vinte clubes que disputaram a série A do Campeonato Brasileiro em 2012, as cinco agremiações de maior receita (Corinthians, São Paulo, Flamengo, Internacional e Grêmio) representaram juntos quase 50% do valor movimentado nesse mercado, notadamente em função dos bons resultados dos acordos de patrocínio e desenvolvimento de ações de marketing esportivo praticadas por esses clubes.

Nota-se que os clubes de futebol têm em seus torcedores e jogadores seus maiores ativos. Dessa forma, estão sujeitos a impactos constantes em função das alterações do mercado e do desempenho nos campeonatos, dentre outros fatores. Diante deste complexo contexto do ambiente de negócios na indústria do futebol no país, os clubes se utilizam de algumas ações buscando assim minimizar eventuais danos econômicos provenientes da sazonalidade

intrínseca ao negócio, e é exatamente aí que se insere o marketing esportivo.

Em função disto, o presente estudo busca contribuir com informações relevantes para os clubes, não somente os de futebol, mas também para clubes de outros esportes que no futuro vierem a ter a necessidade ou o desejo de aumentar suas receitas com ações de marketing esportivo. Assim, empresas e organizações da indústria do esporte poderão ter conhecimento de ações executadas a fim de criar novas fontes de receitas, bem como explorar melhor a imagem do clube.

Desta maneira, a presente pesquisa tem por objetivo verificar quais são as ações de marketing esportivo mais executadas por grandes clubes do futebol brasileiro. Para tanto, o trabalho estrutura-se da seguinte forma: referencial teórico acerca das principais temáticas relacionadas, tais como o marketing esportivo, a marca no esporte e o atual contexto dos negócios ligados ao futebol no país; metodologia da pesquisa; apresentação e análise dos principais resultados e, por fim, as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing Esportivo

Marketing é uma das funções organizacionais das empresas modernas, assumindo grande importância no sucesso dos negócios das organizações contemporâneas. A American Marketing Association define marketing como o “processo de planejar e executar a concepção, preço, planejamento e distribuição de ideias, bens e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais, com a oferta de valor e a administração do relacionamento com eles” (AMA, 2010, s.p.). Já Rocha, Ferreira & Silva (2012) propõem a seguinte definição de marketing:

Marketing é uma orientação da administração, que reconhece que a tarefa primordial da organização é proporcionar maior satisfação ao consumidor, atendendo as suas necessidades, levando em conta seu bem-estar no longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização (Rocha et al. 2012, p. 4).

Marketing pode ser aplicado a categorias ou tipos específicos de produtos ou serviços. Assim, uma das aplicações do marketing volta-se aos esportes e aos produtos e serviços a ele relacionados. Nesse sentido, Melo Neto (2003) indica que o marketing esportivo é uma ferramenta utilizada para comunicar-se com

clientes, colaboradores e comunidade, tendo o esporte como forma de contato com o público alvo (nesse caso, os torcedores) e, portanto, ligado diretamente à emoção e à paixão. Para Bertoldo (2000), marketing esportivo é o conjunto de ações voltadas à prática e divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja pela promoção de eventos e torneios ou por meio do patrocínio à equipes e clubes esportivos.

Na visão de Pitts & Stotlar (2002, p. 90) “marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”. De forma complementar, Mullin, Hardy & Sutton (2004) ampliam o conceito de marketing esportivo ao argumentarem que este consiste em:

Todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca, desenvolvendo dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas (Mullin et al., 2004, p. 18).

Melo Neto (2003) assevera que o principal objetivo do marketing esportivo volta-se ao estabelecimento de um diferencial capaz de aproximar o consumidor à imagem da marca e do produto com baixo risco, custo menor e margem de êxito ampliada. Morgan & Summers (2008) indicam as principais características que tornam o produto esportivo diferente dos demais produtos, quais sejam: a) existência de alta oscilação na demanda dos consumidores pelo esporte; b) produto intangível, efêmero, subjetivo, perecível, inseparável e experiencial; c) simultaneidade de produção e consumo; d) produto consumido publicamente, sendo que o nível de satisfação do consumidor é afetado pelo seu convívio social; e) ausência de controle sobre a composição do produto principal; f) podem ser produtos de consumo ou industrializados e, por fim, g) os produtos esportivos têm apelo universal, atingindo amplamente diferentes facetas da vida pessoal do indivíduo.

A aplicação do marketing esportivo no país é cada vez maior, além de contar com um horizonte promissor nos próximos anos. Para Laux (2011), os sinais de prosperidade do cenário econômico que o Brasil vivenciou nos últimos anos também são encontrados nas aplicações de marketing esportivo. Somoggi (2013) sinaliza que os clubes de futebol brasileiros já apresentaram profunda evolução nos negócios nos últimos dez anos, mas é projetada uma

evolução ainda maior. Assim, a Copa do Mundo FIFA de 2014 pode ser considerada como a principal responsável por tal feito, mas não pode se diminuir o trabalho que vem sendo realizado pelas áreas de marketing dos clubes nacionais (Somoggi, 2013).

A partir deste panorama, o futebol brasileiro pode ser considerado um mercado único no momento atual do futebol globalizado, fazendo com que milhões de pessoas se interessem pelo esporte mais popular do planeta. Poucos países apresentam número tão expressivo de pessoas interessadas pelo esporte. De acordo com o Dossiê Esporte, estudo encomendado pelo canal SporTV ao Instituto Ipsos Marplan e publicado em 2006, quase a totalidade da população pratica alguma modalidade esportiva ou acompanha a cobertura de algum esporte pela televisão. O futebol, entre todos os esportes, é o mais seguido por homens e mulheres que declararam acompanhá-lo durante toda a vida (Lepiani, 2013).

Nesse sentido, o esporte torna-se um produto com características de serviço, conforme destacam Pitts & Stolar (2002), ao afirmarem que os eventos esportivos são oferecidos para fins de entretenimento e programados com data, hora e local específicos. Assim, o consumidor deve estar disponível naquele horário para ir ao evento, como por exemplo, uma partida de futebol que é oferecida como produto de entretenimento.

Para Morgan & Summers (2008), o esporte é considerado um produto experimental devido à sua diferente forma de consumo, uma vez que os consumidores não detêm a posse de um evento esportivo e o envolvimento de outras pessoas é relevante no consumo do esporte. Da mesma maneira como ocorre no setor de serviços em geral, a satisfação dos consumidores de eventos esportivos está ligada, na maioria das vezes, à qualidade de suas experiências e ao atendimento de suas expectativas. Estudo conduzido por Fagundes *et al.* (2013) identificou os principais motivos que influenciam os torcedores a frequentarem eventos de futebol: jogo do time de preferência; importância da partida; encontros sociais; acessibilidade ao ingresso; e garantia de segurança. O estudo apontou ainda fatores que contribuem para a satisfação do torcedor ao consumir o produto esportivo futebol no estádio: resultado da partida ser favorável ao time de preferência; eventos de entretenimento; serviços de melhor qualidade; transporte rápido e seguro; e conforto do estádio.

## 2.2 A Marca no Esporte

Como o mercado de produtos ligados ao esporte é cada vez mais acirrado, a busca por um espaço fica mais difícil a cada dia, forçando assim com que as áreas de marketing trabalhem exaustivamente para fixar a marca de seu produto no mercado,

buscando garantir que seu nome não caia no esquecimento na mente dos consumidores.

A American Marketing Association define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência” (AMA, 2010, s.p.). Urdan & Urdan (2013, p. 142) entendem que marca seja “um símbolo, desenho, slogan ou combinação desses elementos, que identificam e individualizam produtos, linha de produto ou empresa junto ao mercado”. Já Kotler & Keller (2006, p. 269) discorrem que marca seja “um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, os diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer as mesmas necessidades, sendo essas diferenças racionais ou emocionais”. As diferenças racionais estão relacionadas ao desempenho do produto, enquanto as emocionais (simbólicas) estão relacionadas ao que a marca representa para o consumidor.

De acordo com Rein, Kotler & Shields (2008), mais do que analisar a importância para as organizações de se criar e administrar uma marca, o marketing esportivo explica como as instituições em condições de se transformar em marcas, de acordo com a indústria do esporte, podem oferecer aos consumidores-torcedores uma experiência especial, sendo capazes assim de não ficarem exclusivamente na dependência de vitórias e derrotas para a condução de seu negócio.

A importância da marca para Schwartz (1977) é de que ela se faz fator de diferenciação. Assim, os consumidores, ao comprarem os produtos, associam alguns atributos à marca, com base em informações recebidas ou experiências anteriores. Dessa forma, é possível criar lealdade dos clientes, caso a qualidade do produto seja aceitável ao comprador. A marca é uma forma de diferenciar bens e/ou serviços entre concorrentes, buscando assim uma melhor identificação e atratividade no momento da escolha e posterior aquisição. É considerada uma importante ferramenta de comunicação entre empresa e consumidor, pois está relacionada às percepções que consumidor e empresa têm um do outro.

### **2.3 O Atual Contexto de Negócios do Futebol no Brasil**

A entidade máxima responsável pela organização e estruturação do futebol no país é a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), fundada em 1914 e afiliada à FIFA desde 1923 (FIFA, 2013). Abaixo da confederação nacional, responsáveis pelas decisões regionais quanto à organização e promoção de eventos futebolísticos, existem as federações estaduais, que além de dirigir o futebol ao nível

estadual, procuram incentivá-lo e difundi-lo (FPF, 2013).

Estudo conduzido por Mósca, Silva & Bastos (2009) acerca do movimento de profissionalização da gestão de clubes de futebol expôs em seus resultados que tal necessidade já é uma percepção institucionalizada por parte de seus membros, e que sua efetivação pode apresentar impactos sociais, econômicos e financeiros positivos. Rodrigues & Silva (2009) também evidenciaram em sua pesquisa o movimento de estruturação em moldes empresariais pelo qual passam os clubes de futebol brasileiros na atualidade.

A indústria do futebol nacional como um todo está em crescimento constante, assim como a receita dos clubes, visto que, no ano de 2012 atingiram a maior receita acumulada da história. Estudo recente efetuado por Somoggi revela que em 2012 os clubes brasileiros superaram a barreira dos três bilhões de reais em faturamento, demonstrando crescimento de 38% em relação ao ano anterior (Lepiani, 2013).

O futebol ainda é muito dependente das mídias, principalmente da televisiva. Pesquisa de Carvalho, Marques & Carvalho (2009) identificou que a maior empresa nacional de televisão, representada por uma emissora aberta e um canal fechado, é a grande detentora do poder na rede de negócios do futebol, oferecendo assim um recurso essencial para os clubes de futebol e para os patrocinadores, que é a exposição de suas marcas. Os autores argumentam ainda que os patrocinadores representam, em média, 25% das receitas dos clubes de futebol.

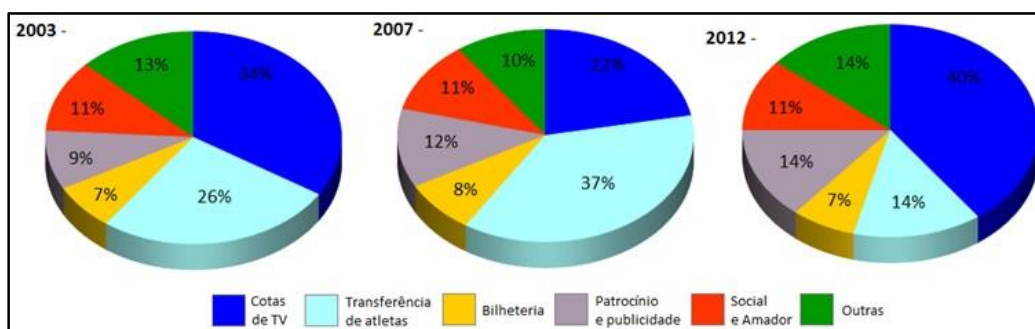
Em função disso, os clubes da elite do futebol criaram em 1987 um grupo que defenderia seus interesses não somente em relação às cotas das partidas transmitidas na TV e rádio, mas também junto com a CBF acerca das formas de disputa dos campeonatos. Fora criado, então, o ‘Clube dos 13’ (que chegou a contar com mais de 20 equipes da elite do futebol nacional). Por conta do relacionamento que foi se desgastando ao longo do tempo, times de maior expressão como Corinthians e Flamengo, descontentes com os valores recebidos uma vez que geravam uma audiência maior do que os outros, decidiram sair do Clube dos 13. Tal atitude fez com que as emissoras negociassem diretamente com os clubes individualmente, gerando assim mais receitas para estes (Siqueira, 2013).

Verificando-se as principais fontes de receitas dos clubes brasileiros em 2012, foi possível constatar que cerca de 40% do valor total bruto das receitas destes clubes são oriundas de cotas de televisão. Para os grandes clubes europeus, os acordos também são interessantes, com o maior interesse de visualização nos quatro cantos do mundo, pois também contam com boa parte de suas receitas vindas dos direitos de transmissão. No entanto, os clubes europeus possuem diversas fontes de receita, não se

tornando refém do crédito proveniente da mídia televisiva, diferentemente dos clubes brasileiros que ainda dependem muito desta parceria (Lepiani, 2013).

Desta forma, a mídia é a maior fonte de receita dos clubes brasileiros e vem crescendo desde 2003, havendo somente o ano de 2007 como atípico no qual a receita com venda de jogadores foi superior a de cotas televisivas, conforme a Figura 1. No ano de

2012 a porcentagem de receitas coletadas pelos clubes foi de 40% somente com as cotas televisiva, fazendo com que os clubes fiquem cada vez mais dependentes dessa forma de geração de riquezas (Somoggi, 2013).



**Figura 1** – Fontes de Receitas dos Clubes de Futebol do Brasil

**Fonte:** Somoggi (2013).

O atual momento do Brasil, em função da Copa do Mundo FIFA de 2014, também contribuiu para a alteração do contexto do futebol no país nos últimos anos. O Governo Federal fez investimentos na casa de 25,6 bilhões de reais nas áreas de infraestrutura, segurança, turismo e telecomunicações, sendo R\$ 8 bilhões destinados somente à construção de estádios (GIFE, 2014). Rêgo *et al.* (2013) apontam que a preparação e realização da Copa do Mundo FIFA poderá ter gerado em média 332 mil empregos permanentes (2009-2014) e 381 mil empregos temporários (2014), totalizando assim 713 mil empregos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este é um estudo descritivo de natureza qualitativa, visto que são apresentados dados com padrões utilizados por diversos clubes ao longo do período 2008-2013. A pesquisa realizada teve como universo os clubes de futebol nacionais, sendo que a amostra inicial baseou-se nos vinte clubes de futebol que disputaram o Campeonato Brasileiro no ano de 2012, quais sejam: Atlético-MG, Atlético-PR, Bahia, Botafogo, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Figueirense, Flamengo, Fluminense, Goiás, Grêmio, Internacional, Náutico, Palmeiras, Portuguesa, Santos, São Paulo, Vasco da Gama e Vitória.

A partir deste conjunto, um segundo critério de amostragem foi levado em consideração, buscando-se selecionar somente cinco clubes como foco da

pesquisa de campo deste trabalho. Os clubes selecionados foram definidos com base no *ranking* de receitas financeiras apresentadas no início do ano de 2013, conforme estudo efetuado por Somoggi (2013), em que os cinco primeiros foram selecionados para a efetivação da pesquisa de campo. É importante ressaltar que não foram levadas em consideração receitas advindas de operações pontuais ocorridas no ano de 2012, como é o caso do recebimento de títulos de venda de direitos de exploração da arena esportiva do Atlético Paranaense, bem como de receitas oriundas de prédios recebidas pelo Palmeiras.

Além disso, os cinco clubes selecionados para análise, juntos, somam aproximadamente R\$ 1,38 bilhão em receitas, o que corresponde a 47% do total arrecadado pelos vinte clubes com maiores receitas no Brasil no ano de 2012 (Somoggi, 2013). De acordo com o levantamento realizado pela Pluri Consultoria em conjunto com a Stochos Sports & Entertainment (2013), entre os meses de novembro de 2012 e fevereiro de 2013, o número de torcedores destes clubes equivaleu a 45% do total de torcedores no país, sendo 16,8% torcedores do Flamengo, 14,6% do Corinthians, 8,1% do São Paulo, 3,0% do Grêmio e 2,5% do Internacional.

Desta forma os cinco clubes estudados foram: Sport Club Corinthians Paulista, São Paulo Futebol Clube, Sport Club Internacional, Grêmio Foot-ball Porto Alegrense e, por fim, Clube de Regatas Flamengo, de acordo com a Figura 2 a seguir.



| RK   | Clubes        | Receita Total- Em R\$ Milhões |       | Varição 2011-12 | Varição 2008-12 |
|------|---------------|-------------------------------|-------|-----------------|-----------------|
| 2012 |               | 2012                          | 2011  | Em %            | Em %            |
| 1    | Corinthians   | 358,5                         | 290,5 | 23%             | 205%            |
| 2    | São Paulo     | 284,1                         | 226,1 | 26%             | 77%             |
| 3    | Internacional | 264,2                         | 198,2 | 33%             | 86%             |
| 4    | Palmeiras*    | 244,6                         | 148,1 | 65%             | 76%             |
| 5    | Grêmio        | 233,5                         | 143,3 | 63%             | 136%            |
| 6    | Atlético-PR** | 212,8                         | 65,5  | 225%            | 380%            |
| 7    | Flamengo      | 212,0                         | 185,0 | 15%             | 80%             |
| 8    | Santos        | 199,8                         | 189,1 | 6%              | 206%            |
| 9    | Atlético-MG   | 163,0                         | 99,8  | 63%             | 183%            |
| 10   | Fluminense    | 151,2                         | 80,2  | 89%             | 127%            |
| 11   | Vasco da Gama | 139,4                         | 137,1 | 2%              | 168%            |
| 12   | Botafogo      | 122,8                         | 58,9  | 109%            | 139%            |
| 13   | Cruzeiro      | 120,4                         | 128,7 | -6%             | 28%             |
| 14   | Coritiba      | 82,8                          | 66,5  | 24%             | 120%            |
| 15   | Bahia         | 66,6                          | 36,9  | 81%             | 602%            |
| 16   | Vitória       | 52,3                          | 34,2  | 53%             | 177%            |
| 17   | Portuguesa    | 50,3                          | 29,2  | 72%             | 7%              |
| 18   | Goiás         | 48,7                          | 17,1  | 185%            | 136%            |
| 19   | Náutico       | 41,1                          | 19,2  | 114%            | 139%            |
| 20   | Figueirense   | 41,0                          | 40,7  | 1%              | 45%             |

\*Palmeiras inclui R\$ 57,9 milhões com as receitas de prédios recebidos da Wtorre.  
 \*\*Atlético-PR inclui R\$ 123,1 milhões de repasses de títulos a venda do potencial construtivo da Arena.

**Figura 2** – Ranking de Receitas dos Principais Clubes do Futebol Brasileiro no Ano de 2012

Fonte: Somoggi (2013).

Também foi executada pesquisa bibliográfica-documental baseada em dados secundários. A pesquisa de campo coletou dados que pudessem comprovar a utilização de estratégias e ações de marketing esportivo nos clubes de futebol selecionados, assim como os respectivos resultados gerados. Na coleta de dados foram utilizados dados secundários extraídos dos sites oficiais dos clubes de futebol, sites de pesquisa e observação de reportagens em revistas, jornais e sites especializados, além de livros e relatórios publicados acerca dos clubes analisados nos quais fosse possível observar dados relevantes ao objetivo da pesquisa quanto à atuação dos clubes em diversas ações de marketing esportivo.

Num primeiro momento, os dados coletados foram disponibilizados e tratados discursivamente de maneira a descrever sucintamente as ações de marketing esportivo mais utilizadas em cada um dos cinco clubes de futebol estudados. De forma complementar, ao final foi elaborado um quadro sinóptico que apresenta as informações coletadas na pesquisa de campo de dados secundários de diferentes canais de notícias a respeito das ações executadas pelos cinco clubes analisados. Por fim, são indicadas as ações de marketing esportivo mais executadas nos clubes verificados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Sport Club Corinthians Paulista

O Sport Club Corinthians Paulista foi fundado no dia 1º de setembro de 1910, por um grupo de operários. Atualmente o Corinthians é segundo clube com maior torcida no Brasil, está perto de finalmente possuir o estádio próprio e teve seu auge no futebol no ano de 2012, quando foi campeão de forma invicta da Copa Libertadores da América, tendo conquistado ainda o Mundial de Clubes da FIFA (Corinthians, 2013). A seguir são expostas as ações de marketing esportivo desenvolvidas pelo clube.

| AÇÕES   | DESCRIÇÃO   |
|---|---|
| <b>Programa Fiel Torcedor</b>                 | Em 2008 o clube iniciou o sistema de fidelização onde o sócio torcedor teria vantagens de compra antecipada de ingressos pela internet e privilégios para os que mais utilizavam o sistema. Hoje o programa conta com três opções de planos, sendo elas: o Plano Minha Vida, Plano Minha História e Plano Meu Amor. Cada um possui um valor diferente, equivalente ao setor do estádio em que se assistirá ao jogo.   |
| <b>Filmes e documentários</b>                 | Desde 2008 o Corinthians lançou quatro documentários retratando façanhas da equipe de futebol. O primeiro deles, chamado 'Fiel', conta a história da trajetória do rebaixamento até a volta do time à elite do futebol nacional. Além destes, estão sendo produzidos outros três, sendo um deles narrando a conquista do Mundial Interclubes da FIFA no Japão.  |
| <b>Lojas oficiais</b>                         | Em 2008 foi criada a primeira franquia da rede de lojas Poderoso Timão que comercializa artigos (objetos e roupas) com a marca Corinthians. O clube recebe 7% do lucro vindo das lojas e não precisa investir em fabricação, manutenção ou administração dos produtos e lojas. Atualmente existem um total de doze fábricas na China responsáveis por produzir exclusivamente itens comercializados na rede de lojas Poderoso Timão.  |
| <b>Terceiro uniforme</b>                      | Fugindo do tradicional preto e branco, o departamento de Marketing do Corinthians lançou, em 2008, uma terceira camisa roxa que representava o amor do torcedor pelo clube, vindo da expressão "corintiano roxo", a ação resultou em um recorde de vendas com mais de 100 mil camisas comercializadas antes mesmo de estreiar com o time. Nos anos seguintes a ação se repetiu devido tamanho sucesso.  |
| <b>Superleague Formula</b>                    | No ano de 2008 teve início o campeonato mundial de corridas na categoria Formula, no qual as maiores equipes de futebol do mundo foram convidadas a participar. Corinthians e Flamengo representavam os clubes brasileiros, ajudando a ampliar suas marcas se equiparando-se à elite do futebol europeu. Porém, essa ação foi encerrada em função do fracasso da competição.  |
| <b>Alô Timão</b>                              | Parceria selada em 2008, pela qual o Corinthians não efetuou investimentos, sendo que as operadoras de celular oferecem notícias do clube pelo sistema de mensagens em tempo real.  |
| <b>Timão Tour</b>                             | Em 2008 houve o lançamento da agência própria para viagens nacionais e internacionais, proporcionando maior ligação com seu torcedor nos momentos de lazer.   |
| <b>Patrocínio a equipes de automobilismo</b>  | Após entrar no campo de corridas automotivas, em 2009 o Corinthians fechou patrocínio com equipes da Stock Car e Formula Truck.   |
| <b>Programa de acesso à história do clube</b> | A partir de 2009 foram promovidas ações para o público em geral visando estimular a cultura e difundir o respeito à história do clube. Assim sendo, shows e peças teatrais, debates sobre a história da instituição e eventos vinculados ao calendário brasileiro, marcaram a campanha desejada pelo Corinthians.   |
| <b>Timão é a sua cara</b>                     | Em 2009 o clube inovou ao lançar uma camisa que carregava fotos de diversos torcedores estampadas, utilizando-a em um jogo oficial.   |
| <b>Revistas e jornais oficiais</b>            | Em 2009 o Corinthians investiu em três fontes de mídia impressa, quais sejam: as revistas "Chute Inicial" e "Corinthians Mag" e ainda o jornal "O Fiel", levando ao torcedor as principais notícias da instituição. E no ano de 2010 continuou investindo e lançou a revista bimestral "Nação Corinthians" com tiragem de dez mil exemplares/bimestre.  |
| <b>Site oficial</b>                           | Reunindo facilidade de acesso às informações e notícias atualizadas de promoções e serviços oferecidos pelo clube, o Corinthians possui um dos mais bem estruturados e acessados portais de informação do país.   |
| <b>Repatriação de jogadores consagrados</b>   | Ao final do ano de 2008 o Corinthians anunciou a contratação de um dos maiores jogadores da história. Ao repatriar Ronaldo Nazário para ser seu novo atacante, o impacto de marketing foi instantâneo com o clube virando notícia no mundo inteiro. Houve aumento na venda de uniformes, aumento do interesse da mídia, melhores acordos em patrocínios e então a valorização da marca Corinthians. A ação foi repetida nos anos seguintes com as chegadas de Adriano, em 2011, e Alexandre Pato, em 2013, com menor efeito mas ainda importantes para o objetivo de difusão da marca Corinthians ao redor do Mundo.  |
| <b>Patrocínio máster</b>                      | No ano de 2007 quando caiu para série B do Campeonato Brasileiro o Corinthians tinha contrato com a Samsung e, em caso de rebaixamento, o contrato previa uma redução pela metade no valor do patrocínio. O Corinthians recusou a proposta e mesmo jogando um campeonato de menor expressão foi capaz de fechar um patrocínio 50% maior ao anterior para o ano de 2008. O valor de R\$ 18 milhões por temporada ultrapassava em 2 milhões o contrato fechado pelo Flamengo, clube de maior torcida no país e que disputava a elite do futebol brasileiro naquele ano. Hoje o Corinthians tem contrato com a Caixa Econômica Federal no valor de 30 milhões por temporada, é o clube com maior patrocínio no país e o contrato prevê um reajuste anual de acordo com a inflação. |
| <b>Terra corinthiana</b>                      | Em 2011, aproveitando a construção de seu novo estádio, o Corinthians disponibilizou a venda de um kit contendo uma quantidade de terra retirada do terreno em que o campo está sendo construído o estádio. O kit contém ainda sementes de ipê-jardim, árvore que pode alcançar seis metros de altura.  |
| <b>Distribuidora de materiais</b>             | Em 2012 o Corinthians renovou o contrato com a Nike para estampar sua marca no uniforme como distribuidora de materiais da equipe, o contrato anterior no valor de R\$ 15 milhões foi dobrado, sendo  |



|  |   |
|--|---|
|  | R\$ 22 milhões em dinheiro para o Corinthians e os R\$ 8 milhões restantes destinados ao fornecimento de materiais e artigos esportivos. O novo contrato é válido por dez anos e termina em dezembro de 2022.   |
| <b>Escolas de futebol</b>                    | Possui a maior rede de escolas de futebol licenciadas do Brasil, a 'Chute Inicial'. Entre suas principais missões está a de criar com seus alunos uma identidade ainda maior com o clube, estabelecendo vínculo e paixão de torcer pelo Sport Club Corinthians Paulista.  |
| <b>Jogando pelo meio ambiente</b>            | Preocupado em incentivar na preservação ambiental e demonstrar seu interesse com o futuro das próximas gerações, o Corinthians selou uma parceria com o Banco Cruzeiro do Sul em 2010, que inclui ações para combater o aquecimento global. O projeto prevê que a cada gol marcado pela equipe corintiana, com árvores sejam plantadas.   |
| <b>Ações de patrocínio social</b>            | Ao longo do ano de 2012 o Corinthians cedeu o espaço de seu patrocinador master no uniforme à promoção de instituições e entidades com reconhecimento no desenvolvimento de trabalhos em responsabilidade social.   |
| <b>Nasci fiel</b>                            | Projeto desenvolvido no ano de 2012 que visava a doação de itens e artigos infantis para recém-nascidos de famílias carentes. Conta com apoio do Ministério da Saúde e oferece outros benefícios ao Hospital Santa Marcelina, localizado na zona leste da cidade de São Paulo.  |
| <b>Naming rights</b>                         | Com a finalização da construção de seu novo estádio, o Corinthians negocia os direitos sobre o nome do estádio com empresas interessadas. O clube almeja o valor entre 400 e 450 milhões de reais por 20 anos de direitos da empresa sobre o nome da arena. A técnica é uma forma de o clube arrecadar dinheiro e a empresa divulgar seu nome com a presença do estádio na Copa do Mundo de 2014 e a constante presença do clube na mídia.  |
| <b>República Popular do Corinthians</b>      | No ano de 2010, durante as comemorações do centenário corintiano, foi fundada a República Popular do Corinthians, uma forma de diferenciar os torcedores corintianos dos demais torcedores brasileiros, fazendo parte de outra "nação" com direito a RG e passaporte. Em 2011 este projeto se tornou um instrumento que, pela internet e redes sociais, pudesse promover eventos e ações sociais do Corinthians para aproximar a população ao clube.  |
| <b>Projetos sociais</b>                      | O projeto social "Time do Povo" foi criado com o objetivo de levar ao estádio do Pacaembu torcedores que não tem condições financeiras para assistir ao jogo de futebol direto das arquibancadas. O projeto é destinado à crianças de 6 a 12 anos, incluindo visita ao Parque São Jorge e ao Memorial do Corinthians, refeição, ida ao estádio e distribuição de brindes e camisetas. Desta forma o Corinthians busca promover a responsabilidade social, além da formação de uma nova geração de torcedores.   |
| <b>Rádio Coringão</b>                        | No ar desde 2009, tem o objetivo passar informações diariamente sobre a rotina do de eventos relacionados ao Corinthians, além de transmitir os jogos das equipes profissionais de futebol e futsal. Com equipe formada exclusivamente por corintianos, a rádio é mais uma forma de manter o torcedor próximo ao clube, sendo capaz de ser transmitida pela internet em qualquer lugar do mundo.  |
| <b>TV Corinthians</b>                        | Criada em 2009, a TV Corinthians foi lançada com o objetivo de abastecer os torcedores com informações pertinentes e relevantes sobre os acontecimentos do clube.   |
| <b>Outros esportes</b>                       | Atualmente a marca Corinthians está presente em mais de 30 modalidades de esportes, entre estas se destacam os contratos com os lutadores de MMA Anderson Silva e Junior Cigano no ano de 2012 e com o nadador Thiago Pereira em 2010; e a criação do time de futebol americano Corinthians Steamrollers em 2008, que é o atual tricampeão Paulista e bicampeão do Torneio Touchdown.   |
| <b>Loja Virtual</b>                          | Além da rede de lojas "Poderoso Timão", o Corinthians possui um site onde vende produtos oficiais em sua loja virtual. É mais um canal pelo qual o clube obtém lucro por meio de royalties.   |
| <b>Farma Timão</b>                           | Em dezembro de 2010 o Corinthians fechou uma parceria com a rede de farmácias PoupaFarma. Almejando aumentar o poder da marca do clube, a parceria oferece medicamentos e outros produtos a preços populares.   |
| <b>Parcerias com outros times de futebol</b> | Com o objetivo de difundir seu nome pelo Brasil e pela América e buscar revelação de jogadores em diferentes regiões, o Corinthians lançou uma espécie de franquia na Argentina e no Paraná. O chamado Corinthians Santa Fé faz parte da ação mercadológica do Corinthians em espalhar seu nome pelo mundo e o Corinthians Paranaense já chegou a ter um de seus jogadores levados para atuar no clube Paulista, o meio campista Jucilei.   |
| <b>Campanha sangue corinthiano</b>           | Campanha que tem o objetivo de fidelizar e conscientizar o torcedor sobre a importância na doação de sangue, com o lema "Dia de corinthiano doar sangue" a campanha acontece três vezes ao ano no Brasil inteiro.   |
| <b>Exploração de novos mercados</b>          | Ocupando o segundo lugar no quadro de medalhas nas últimas Olimpíadas, a China se destaca em diversos esportes, não sendo o futebol um deles. Com esta percepção o Corinthians viu uma possibilidade de explorar o mercado chinês e despertar o interesse de sua enorme população para este esporte. A abertura para este mercado foi a contratação do jogador Chen Zhinzhao e, embora o clube ainda não tenha constatado nenhum resultado desta ação, ainda é pretendido novos objetivos a serem definidos para continuar expandindo sua marca neste país. |
| <b>Memorial do Corinthians</b>               | Inaugurado em 2006, o Corinthians possui um memorial onde reúne os principais fatos de sua história, títulos, ídolos, recordes e até mesmo as maiores decepções. A instituição funciona para que seu torcedor se conecte à história do clube e assim aumente seu relacionamento com a instituição.  |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Reforma/construção de estádio</b> | O clube iniciou a construção de seu estádio visando ser a sede paulista dos jogos da Copa do Mundo FIFA 2014.  |
| <b>Corinthians além do esporte</b>   | No site oficial do clube é possível encontrar links para torcedores com hobbies além do esporte, sendo eles o festival “Canto por ti Corinthians” para bandas e músicos, e o “Corinthians Poker Circuit” que é um circuito de poker criado no início do ano de 2013. |

**Quadro 1** – Ações de marketing esportivo executadas pelo Corinthians  
**Fonte:** Elaborado pelos autores da pesquisa a partir de Corinthians (2013).

#### 4.2 São Paulo Futebol Clube

O São Paulo Futebol Clube, foi fundado em 25 de janeiro de 1930 por ex-sócios, dirigentes e jogadores do Clube Atlético Paulistano e da Associação Atlética das Palmeiras. É o time mais jovem entre os grandes do estado de São Paulo. Possui

a terceira colocação na quantidade de torcedores no Brasil, com 8,1% do contingente nacional (São Paulo, 2013). A seguir são expostas as ações de marketing esportivo desenvolvidas pelo clube.

| <b>AÇÕES</b>                                | <b>DESCRIÇÃO</b>   |
|---|--|
| <b>Redução do preço do ingresso</b>         | Visando voltar a ter uma boa média de público e que os jogadores se sentissem apoiados dentro de campo, os diretores do São Paulo decidiram reduzir drasticamente o preço dos ingressos fazendo com que o São Paulo possuía a quarta melhor média de público do campeonato brasileiro de 2013.   |
| <b>Terceiro uniforme</b>                    | Após a inclusão de assentos vermelhos em todos os setores do estádio o clube adquiriu a cor vermelha como ‘a cor da raça’ e elaborou um novo uniforme completamente vermelho. Essa decisão não agradou muito a imprensa, porém agradou os torcedores e foi um sucesso de vendas segundo a Penalty que confecciona o uniforme, o primeiro lote de camisas esgotou em menos de 24 horas.   |
| <b>Passaporte FC</b>                        | É a agência de turismo oficial do São Paulo FC foi lançada em 2010 e oferece os mais diversos produtos de lazer e turismo relacionados ao Tricolor tais como a acessória para conseguir vistos, passagens, estadia e ingressos para jogos do São Paulo fora do Brasil.   |
| <b>Repatriação de jogadores consagrados</b> | Um dos grandes investimentos feito no ano de 2011 foi a contratação do atacante Luís Fabiano que, além de ser um bom jogador, possui um histórico de identificação com o clube. Essa contratação é uma forma de aumentar a venda de camisas e de público.  |
| <b>Sócio torcedor</b>                       | Em 2012 criou um novo programa de Sócio Torcedor, totalmente reformulado. A maior novidade é a preferência do Sócio Torcedor na compra antecipada de ingressos via internet, com descontos em todos os jogos com mando do São Paulo FC em seu estádio.   |
| <b>Lojas São Paulo Mania</b>                | Sistema oficial de lojas franqueadas do São Paulo FC. Especializada em produtos licenciados do time, a Rede São Paulo Mania atende a todos os públicos, trazendo opções nas mais variadas faixas de preços e todos tipos variados de produtos. Além dos lançamentos de novos produtos.   |
| <b>São Paulo Social</b>                     | O projeto São Paulo Social, comandado pelo Departamento de Marketing do São Paulo FC, foi criado para a promoção de ações em prol de Associações, Instituições e Entidades Filantrópicas de cunho social, educacional e esportivo. Apesar de não proporcionar lucro financeiro direto ao clube é uma maneira de melhorar não só a imagem do clube mas também a vida das pessoas beneficiadas pelo projeto.   |
| <b>Embaixada São Paulina</b>                | Com início em 2008, o clube criou no Rio de Janeiro e em Goiás ‘embaixadas’ para fortalecer o vínculo dos torcedores espalhados pelo Brasil, ampliando a venda de produtos licenciados.  |
| <b>Escolas de futebol</b>                   | Há dezenas de escolas de futebol que funcionam quase como as lojas oficiais, porém o produto oferecido é diferente. Um dos benefícios das escolas é que o aluno pode ser avaliado para as categorias de base do clube e entrar com os jogadores em partidas oficiais.  |
| <b>São Paulo itinerante</b>                 | Quando o time joga fora da cidade de São Paulo, o departamento de marketing do Tricolor prepara o São Paulo Itinerante, ação de relacionamento com os torcedores da região onde será realizada a partida. Uma unidade móvel da loja São Paulo Mania vai ao encontro dos tricolores que vivem fora da capital paulista, levando não apenas produtos licenciados, atrações, brindes e bandeiras para os são-paulinos que moram longe. Atua em conjunto com o São Paulo Social, promovendo visitas a entidades carentes de cada região. |
| <b>Livros e filmes</b>                      | O São Paulo lançou por três vezes consecutivas DVDs sobre as últimas conquistas no Campeonato Brasileiro. Os dois primeiros intitulados Tetra e Penta venderam 68 mil e 65 mil cópias, respectivamente e arrecadaram juntos, cerca de quatro milhões de reais. No início de 2008 o São Paulo lançou ainda o DVD do tri-hexacampeonato brasileiro.  |
| <b>Patrocínio máster</b>                    | Ao final de 2012 foram firmados os contratos para o ano seguinte, tendo como patrocinadores máster a SEMP Toshiba, Wizard e TIM. Os valores das três empresas somadas são especulados em quase R\$ 33  |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | milhões, sem contar a cota da fornecedora de material esportivo que foi recentemente trocada da Reebok para a Penalty.  |
| <b>Reforma/construção de estádio</b> | O clube efetuou diversas melhorias na infraestrutura de seu estádio nos últimos anos, colaborando assim para maior acesso dos torcedores aos jogos com mando do clube paulista.   |
| <b>São Paulo FC TV</b>               | Canal de comunicação dos bastidores de todos os jogos disputados pelo tricolor dentro e fora do Morumbi, além de entrevistas exclusivas com atletas e direção técnica. O SaoPauloFctv também acompanha os times da base e trazem ao torcedor notícias de possíveis craques que poderão vestir a camisa do time principal. |
| <b>Batismo tricolor</b>              | Ocorre para torcedores (homens e mulheres) de qualquer idade e qualquer credo, por não ter nenhuma conotação religiosa. Ao se batizarem, os participantes recebem um certificado de 'são paulinidade' e brindes.  |

**Quadro 2** – Ações de marketing esportivo executadas pelo São Paulo  
**Fonte:** Elaborado pelos autores da pesquisa a partir de São Paulo (2013).

#### 4.3 Sport Club Internacional

Fundado em 04 de abril de 1909 por três irmãos da família Poppe, o Sport Club Internacional de Porto Alegre foi criado para brasileiros e estrangeiros, diferentemente dos dois clubes já criados anteriormente que só permitiam membros com ascendência germânica.

O Internacional de Porto Alegre (ou Inter, como também é popularmente conhecido), apesar de

não possuir a maior torcida do Brasil, é o clube com mais sócio torcedores cadastrados e ativos do país, apresentando um contingente de mais de 107 mil torcedores (Internacional, 2013). A seguir são expostas as ações de marketing esportivo desenvolvidas pelo clube.

| <b>AÇÕES</b>                         | <b>DESCRIÇÃO</b>  |
|--------------------------------------|---|
| <b>Reforma/construção de estádio</b> | Para sediar jogos da Copa do Mundo e atender melhor seus torcedores o estádio do Beira-Rio passa por reformas que o transformarão em um estádio que será comparado aos melhores do mundo, seguindo todos os padrões FIFA, com tecnologia e conforto para os espectadores.   |
| <b>Programa sócio torcedor</b>       | Há dois tipos de planos onde um é baseado na distância da residência do sócio até o Beira-Rio e o segundo é um que independe do local o associado paga uma taxa menor porém tem menos benefícios, para que ambos possam contribuir com o time sem afetar o orçamento financeiro. Há também o fato de que os sócios torcedores acumulem pontos no programa Paixão Premiada onde os torcedores podem trocar seus pontos por benefícios como descontos em lojas, viagens e serviços. |
| <b>InterTrip</b>                     | Agência de viagem oficial do clube que auxilia os torcedores e não torcedores do clube a viajarem com o Internacional onde o time estiver e também em viagens de lazer para qualquer destino.   |
| <b>Loja oficial</b>                  | A InterShop é a loja oficial do clube vendas de produtos oficiais licenciados. A loja possui endereços físicos somente na região sul do Brasil mas para atender torcedores de fora da região e até do país conta com a internet e uma loja chamada InterSport para efetuar essas vendas.  |
| <b>Museu do Inter</b>                | Localizado dentro do estádio Beira-Rio o museu conta a história do clube, conta também com os troféus e medalhas conquistado durante mais de 100 anos de vida. Possui preços promocionais para sócios do clube e grupos de passeio.   |
| <b>Patrocínio máster</b>             | Os patrocinadores do Inter são a Tramontina, Banrisul e Unimed. A fornecedora de material esportivo que é a Nike. Os valores são sigilosos, porém são especulados entre 15 e 20 milhões de reais, sem contar a Unimed.  |
| <b>Escola de futebol</b>             | Conta com um programa de ensino não somente de futebol, mas também de cidadania. O projeto que conta com mais de 1.200 alunos tem o objetivo de ensinar o futebol, mas sobretudo, formar cidadãos. A escola pode ser considerada também como uma ação social visto que 250 vagas são para crianças carentes.  |
| <b>Academia Inter Fitness</b>        | Está localizada em um lugar todo especial, no Parque Gigante, às margens do Rio Guaíba. Conta com equipamentos de última geração personalizados para o torcedor colorado.   |
| <b>Livros e filmes</b>               | Em 2010 o Internacional lançou o filme “Absoluto – Internacional bicampeão da América” sobre a conquista do campeonato da Libertadores e ainda bateu um recorde, entrando para o <i>Guinness Book</i> com o maior número de espectadores de um filme na mesma sessão.   |
| <b>Genoma colorado</b>               | Na busca por divulgar ainda mais a sua marca e agregar um número maior de sócios, desenvolveu um projeto que procura expandir o clube para além do Rio Grande do Sul. Funciona como uma escola de futebol, porém de uma forma maior. Hoje o projeto conta com 315 núcleos espalhados por todo o mundo.  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Contratação de jogadores consagrados</b> | Em 2012 o Internacional realizou uma espécie de repatriação, porém da América do sul. O jogador Diego Forlan, que estava no Inter de Milão, foi contratado com a função de marcar gols. Foi um reforço de peso para o time, visto que na Copa do Mundo de 2010 Forlan foi escolhido o melhor jogador do torneio. |
|---|--|

**Quadro 3** – Ações de marketing esportivo executadas pelo Internacional  
**Fonte:** Elaborado pelos autores da pesquisa a partir de Internacional (2013).

#### 4.4 Grêmio Foot Ball Porto Alegrense

A história do clube tem início no dia 15 de setembro de 1903, quando 31 rapazes se reuniram em um restaurante para escrever a ata de fundação de um dos times mais antigos do Brasil, o Grêmio Foot-Ball

Porto Alegrense. A torcida do Grêmio é a sexta maior do Brasil com aproximadamente 6,7 milhões de torcedores, sendo que possui o segundo maior número de sócios torcedores com mais de 73 mil (Grêmio, 2013). A seguir são expostas as ações de marketing esportivo desenvolvidas pelo clube.

| <b>AÇÕES</b>                                | <b>DESCRIÇÃO</b>   |
|---|--|
| <b>Reforma/construção de estádio</b>        | Com o intuito de receber jogos da Copa do Mundo e atender melhor seus torcedores, o Grêmio em parceria com a empresa OAS construiu um novo estádio - a Arena Grêmio, com uma das melhores estruturas da América Latina. O antigo estádio Olímpico deve ser implodido no início de 2014 e dará local a outro empreendimento.                            |
| <b>Parcerias com clubes estrangeiros</b>    | O Grêmio fechou uma parceria com FC Osaka, clube que disputa campeonatos regionais no Japão. O time japonês terá uma escola conveniada ao Grêmio e a transferência de jogadores entre esses times terá preferência e será facilitada.  |
| <b>Programa sócio torcedor</b>              | Possui um dos mais eficientes programas de sócio torcedor com apenas três opções: plano diamante, plano ouro e locatário de cadeira especial. Os diferentes planos buscam atender diferentes perfis de torcedores, oferecendo também vantagens em diversos estabelecimentos.   |
| <b>Grêmio Tur</b>                           | Agência de turismo oficial do clube criada em junho de 2012. Tem a missão de transformar a viagem dos torcedores numa experiência única com segurança, conforto e muita emoção. Oferece pacotes de viagem e eventos exclusivos, tendo ajudado mais de 3 mil torcedores a assistirem os jogos do time apenas nos primeiros sete meses de funcionamento. |
| <b>Escola de futebol</b>                    | A escolinha de futebol do Grêmio vem desde 1969, formando continuamente atletas e cidadãos. Com uma rede conveniada de escolas, o Grêmio possui unidades em todo o Brasil, sendo que somente no Centro de Treinamento Parque Cristal atende 1.200 alunos.  |
| <b>Loja oficial do clube</b>                | A Grêmio Mania é a loja oficial do clube e conta com várias unidades físicas espalhadas por toda a região sul do Brasil. Além de um site para efetuar vendas para diversos públicos, com os mais diferentes produtos e em varias localidades.  |
| <b>Contratação de jogadores consagrados</b> | No início de 2013 o Grêmio fez duas contratações de grande peso para o futebol brasileiro: o jogador Hernán Barcos, vindo do Palmeiras e o jogador Eduardo Vargas, vindo do Napoli (Itália). Os dois jogadores estrangeiros são responsáveis pela maioria dos gols juntamente com o Marcelo Moreno, também estrangeiro contratado em maio.             |
| <b>Livros e filmes</b>                      | Em 2010 o Grêmio lançou o filme “Grêmio X 0 – 100 Anos de Grenal”. O filme fala sobre a rivalidade histórica entre Grêmio e Internacional e, juntamente com isso, tira sarro do adversário que no começo dos confrontos levou uma goleada de dez a zero.   |
| <b>Terceiro uniforme</b>                    | Para homenagear o feito histórico de 1983, quando o time foi campeão da Taça Libertadores da América e da Copa Intercontinental, a patrocinadora esportiva Topper criou a linha Black que é o terceiro uniforme criado para partidas comemorativas e em homenagem aos títulos e jogadores de 83.   |
| <b>Memorial Hermínio Bittencourt</b>        | O museu conta a história do clube desde de a sua fundação. Para isso conta com apresentações em painéis, troféus, uniformes, bandeiras e placas, além de terminais de computadores interativos para os torcedores e visitantes. As instalações do memorial foram reformadas em 2012, contribuindo para o aumento de sua visitação.                     |
| <b>Patrocínio máster</b>                    | O Grêmio tem contrato com a empresa Topper, que fornece material esportivo, além de alguns patrocinadores master: Tramontina, TIM, Banrisul e Unimed. Os valores são sigilosos, porém especula-se que a quantia somente dos três primeiros patrocinadores citados alcança entre R\$ 15 e 20 milhões/ano.   |

**Quadro 4** – Ações de marketing esportivo executadas pelo Grêmio  
**Fonte:** Elaborado pelos autores da pesquisa a partir de Grêmio (2013).

#### 4.5 Clube de Regatas do Flamengo

Fundado em 17 de novembro de 1895, o Clube de Regatas Flamengo tinha como principal objetivo à época disputar competições de remo. Apenas em 1912 iniciou-se no futebol e, de lá pra cá, se tornou o clube carioca com maior número de títulos

do campeonato regional, além de ser o único time do Rio de Janeiro a se sagrar campeão da Copa Intercontinental (atual Mundial Interclubes FIFA). Com a maior torcida do Brasil, o Clube de Regatas Flamengo é o clube que tem a maior torcida do país (Flamengo, 2013). A seguir são expostas as ações de marketing esportivo desenvolvidas pelo clube.

| AÇÕES  | DESCRIÇÃO   |
|--|---|
| <b>Contratação de jogadores consagrados</b>            | O Flamengo é um dos times que mais vem executando essa ação, porém nem sempre com êxito. Em 2009 foram contratados os jogadores Adriano e Petkovic, que juntos levaram o time à conquista do campeonato brasileiro. No ano seguinte o jogador Vágner Love se juntou ao time, mas acabou saindo assim como Adriano. Já em 2011 foi contratado o atacante Ronaldinho Gaúcho, que também não surtiu o resultado esperado.  |
| <b>Patrocínio máster</b>                               | Em 2013 o clube anunciou vários patrocinadores. Porém, apesar de grandes nomes nenhum obteve valor expressivo para um clube rubro negro. São eles: BMG, Móbil Super, Triunfo Logística e TIM. Somados, estes patrocinadores rendem ao clube aproximadamente R\$ 20 milhões, além da fornecedora de material esportivo Adidas, com contrato válido por 10 anos.  |
| <b>Escola de futebol</b>                               | O Flamengo possui escolas de futebol espalhadas por todo o Brasil, sendo que somente seus alunos podem entrar com os jogadores em partidas oficiais. As escolas funcionam também como uma espécie de captação de atletas, disputando campeonatos nos quais os melhores são avaliados por observadores oficiais do clube, podendo participar de testes no Flamengo.  |
| <b>Programa sócio torcedor</b>                         | O Flamengo oferece aos sócios torcedores vários tipos de planos com preços e benefícios diversos. O maior benefício é a preferência e a notificação do Sócio Torcedor na compra antecipada de ingressos, além de descontos. São seis opções de planos: Raça, +Raça, Amor, +Amor, Paixão e +Paixão.  |
| <b>Alteração do mando de jogos para outros estados</b> | Por ter a maior torcida do Brasil, o Flamengo passou a mandar seus jogos muitas vezes em outros estados, como por exemplo na Região Nordeste e em Brasília. Dessa maneira, busca agradar torcedores de fora do Rio de Janeiro e divulgar o Programa Sócio Torcedor.   |
| <b>Outras modalidades esportivas</b>                   | O clube é famoso por desenvolver outras modalidades esportivas, tais como natação, basquete, judô, remo, ginástica e polo aquático, entre outros. Possui inclusive medalhistas olímpicos em seu quadro de atletas, patrocinados por empresas tais como Adidas, Caixa Econômica Federal, Peugeot e TIM; além de seus parceiros (Brahma, Gatorade, Bioleve, MAN America Latina, Geometry Global e Technogym). Juntamente com o Corinthians, o Flamengo foi uma das primeiras equipes a investir no futebol americano, que vem sendo divulgado nos estádios durante os intervalos dos jogos, acarretando assim na venda de uniformes e de ingressos para os dois esportes. |
| <b>Filmes e livros</b>                                 | Com a conquista do campeonato brasileiro de 2009, o clube lançou em 2011 o filme “Flamengo hexa 100 anos de futebol”, para falar da quebra de um jejum de 17 anos sem campeonatos brasileiros e dos 100 anos da criação do departamento de futebol no clube.  |
| <b>Loja oficial</b>                                    | O Flamengo conta com a FLA Boutique para impulsionar as vendas dos mais de sessenta mil produtos oficiais já licenciados. A loja possui endereços físicos espalhados pelo Brasil para atender torcedores em várias regiões. Além disso, também há o canal de comércio eletrônico, pelo qual são feitas vendas para as localidades mais remotas do país não atendidas pelas lojas físicas.   |
| <b>Terceiro uniforme</b>                               | Para homenagear a história do time, a Olympikus (patrocinadora anterior do Flamengo até 2010) lançou um uniforme azul e amarelo, que eram as cores oficiais do time assim que foi inaugurado. Somente durante a pré-venda foram vendidas 70 mil unidades.   |
| <b>Superleague Formula</b>                             | Em 2008 o clube foi convidado a participar do campeonato mundial de corridas na categoria Formula. Apenas dois clubes brasileiros participaram (Corinthians e Flamengo), ajudando assim a ampliar suas marcas e se equiparando à elite do futebol europeu que também patrocina essa categoria. Porém, essa ação foi encerrada em função do fracasso da competição.  |
| <b>Fla Tour</b>  | É a agência de turismo oficial do clube e tem a missão de transformar o fato de viajar para torcer pelo Flamengo em uma experiência emocionante e inesquecível, com toda segurança, diversão e conforto.  |
| <b>Fla Camp</b>  | É a colônia de férias oficial do Flamengo e visa o desenvolvimento esportivo e interação social das crianças e adolescentes participantes. Além das vantagens do projeto para os participantes, alguns dos pais são selecionados para jogar uma partida contra o time da categoria master do Flamengo.  |

**Quadro 5** – Ações de marketing esportivo executadas pelo Flamengo  
**Fonte:** Elaborado pelos autores da pesquisa a partir de Flamengo (2013).

#### 4.6 Consolidação das Principais Ações Executadas

Após verificar as diversas ações executadas pelos clubes ao utilizar o marketing esportivo para se relacionar com seus torcedores, é possível identificar um grande número de estratégias em comum sendo desenvolvidas. O Quadro 6 busca categorizar as ações

executadas pelos clubes analisados, expondo de forma condensada um quadro sinóptico do levantamento de campo efetuado. Nele é possível verificar quais ações mais se repetem entre os clubes pesquisados, bem como quais são pouco exploradas pelas agremiações.

| Ações executadas                         | COR | SPO | INT | GRE | FLA |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Programa de sócio torcedor               | X   | X   | X   | X   | X   |
| Redução do preço do ingresso             |     | X   |     |     |     |
| Lançamento do terceiro uniforme          | X   | X   |     | X   | X   |
| Mando de jogos fora do estado            |     |     |     |     | X   |
| <i>Naming rights</i> (estádio)           | X   |     |     |     |     |
| Colônia de férias do time                |     |     |     |     | X   |
| Escolas de futebol oficiais              | X   | X   | X   | X   | X   |
| Ações de responsabilidade social         | X   | X   | X   |     |     |
| Embaixada fora do estado de origem       |     | X   |     |     |     |
| Loja móvel                               |     | X   |     |     |     |
| Livros e filmes                          | X   | X   | X   | X   | X   |
| Batismo do torcedor                      | X   | X   |     |     |     |
| Canal de informação do time              | X   | X   | X   |     |     |
| Patrocínio a equipes de automobilismo    | X   |     |     |     | X   |
| Parceria com companhias telefônicas      | X   |     |     |     |     |
| Contratação de jogadores consagrados     | X   | X   | X   | X   | X   |
| Investimento em outros esportes          | X   |     |     |     | X   |
| Patrocínio máster                        | X   | X   | X   | X   | X   |
| Parcerias com outros clubes              | X   |     |     | X   |     |
| Loja oficial do clube (física e virtual) | X   | X   | X   | X   | X   |
| Memorial/museu do clube                  | X   | X   | X   | X   |     |
| Investimentos em eventos não esportivos  | X   |     | X   |     |     |
| Reforma/construção de estádio            | X   | X   | X   | X   |     |
| Promoção de eventos beneficentes         | X   |     | X   |     |     |
| Agência de turismo                       | X   | X   | X   | X   | X   |
| Venda de kit comemorativo do estádio     | X   |     |     |     |     |

**Quadro 6** – Resumo das ações de marketing esportivo executadas pelos clubes analisados

**Fonte:** Autores da pesquisa (2013).

**Legenda:** COR (Corinthians), SPO (São Paulo), INT (Internacional), GRE (Grêmio) e FLA (Flamengo).

O mercado brasileiro está intensamente abastecido com opções de lazer e serviços relacionados ao esporte. Entretanto, o futebol é o esporte mais popular do país, razão pela qual os clubes de futebol buscam explorar o potencial existente no mercado nacional para suprir essa demanda, obtendo

assim novas formas de lucro e valorização de sua marca.

A partir das informações expostas no quadro anterior, a seguir são evidenciadas as ações de marketing esportivo mais praticadas pelos clubes de futebol analisados.

##### 4.6.1 Ações Mais Executadas

Entre as ações de marketing esportivo que mais geram receita e que são responsáveis pela valorização dos clubes do futebol nacional, encontram-se as ações desenvolvidas por todos ou pela maioria dos clubes selecionados na amostra estudada.

Dessa forma, as ações executadas por quatro ou cinco dos clubes analisados foram consideradas as principais ações diagnosticadas na pesquisa de campo efetuada. Pode-se deduzir que tais ações, praticadas de forma muito semelhante entre os clubes estudados, despontam como as ações atualmente mais praticadas por gerarem mídia ao clube, além de gozarem de boa

aceitação dos torcedores e proporcionarem elevadas receitas às agremiações.

As ações executadas pela maioria dos clubes em análise são a contratação de jogadores consagrados e o lançamento de terceiro uniforme (alavancando vendas de camisas nas lojas), reforma/construção de estádio (importante para o aumento de bilheteria); lançamento de filmes e livros; além do desenvolvimento do memorial do clube, que além de gerar receita, aumenta a identidade do torcedor com a história do clube e ajuda a gerar maior tendência à fidelização.

Dentre as ações mais executadas, destaca-se também o desenvolvimento da rede de lojas oficiais do clube. É comum nestas lojas que os mais variados artigos e objetos oferecidos sejam mais caros que itens similares que não tenham a marca do clube. A oportunidade de oferecer estes itens ao torcedor atrai, aproxima e aumenta o relacionamento entre torcedores e o clube, gerando valor agregado ao produto, o que torna o preço justificável e aceitável pelo público pagante.

Outros exemplos muito significativos de ações reproduzidas por todos os clubes analisados são o patrocinador máster e o programa de sócio torcedor. Juntas, estas ações são representativas nas receitas anuais dos clubes brasileiros investigados, demonstrando assim a importância de ações de marketing e de marketing esportivo para os clubes de futebol nacionais.

#### 4.6.2 Ações Menos Executadas

É importante ressaltar que por serem ações menos executadas, não significa necessariamente que são piores do que as ações mais praticadas, ou ainda que possuam efeito secundário no mercado do futebol. Assim, tais ações, ainda que verificadas como as menos executadas na pesquisa efetuada, também representam a originalidade dos clubes e sua preocupação em considerarem os diferentes perfis de torcedor existentes.

Levando-se em consideração as ações desenvolvidas por apenas um ou dois dos clubes analisados, as ações menos executadas envolvem mais a tentativa dos clubes em atrair e agradar torcedores, do que unicamente gerar receitas aos seus cofres. Dessa feita, são ações mais específicas e com objetivos definidos, pois procuram explorar o mercado de torcedores com estratégia de diferenciação, buscando também a fidelização do torcedor.

As ações menos praticadas identificadas na pesquisa de campo são: redução do preço do ingresso e mando de jogo fora de seu estádio, ambas tendo como foco na atração e retenção de torcedores para sua presença no estádio durante as partidas. Já ações como colônia de férias do time, loja móvel e investimentos em outros esportes procuram agradar e satisfazer os

torcedores, proporcionando-lhes experiências e sentimentos diferenciados.

Ações como a criação de embaixada fora do estado de origem, promoção de eventos não esportivos e parcerias com times de menor expressão em regiões ou países distintos, são outras formas encontradas pelas equipes em análise de demonstrar sua preocupação em elevar o número de torcedores fidelizados ao clube. Levando-se em consideração os objetivos do clube em longo prazo, estas ações que buscam valorização e crescimento do número de torcedores possuem grande importância para que os clubes brasileiros possam continuar crescendo e expandindo sua marca pelo país.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma boa gestão de um clube de futebol, atualmente é imprescindível a prática da função marketing de forma eficaz. Os clubes brasileiros estão cada vez mais migrando do anterior modelo de dependência de bilheteria e venda de jogadores para a diversificação de suas fontes de receita. Desta forma, como parte essencial deste movimento de diversificação, o marketing esportivo tem sido cada vez mais praticado, assumindo papel protagonista nos clubes como agente gerador de seu crescimento econômico.

A evolução da gestão do futebol, agora voltada à valorização e crescimento comercial do clube, acompanhada ao bom momento do mercado brasileiro, abre oportunidades aos clubes nacionais para diversificarem a geração de receitas e qualificarem suas equipes, aumentando assim o nível de competitividade do campeonato brasileiro, buscando assim maior equiparação às ligas e equipes europeias.

Verifica-se, nas mais variadas mídias, um amplo número de ações de marketing esportivo sendo desenvolvidas por clubes de futebol, a fim de atingirem seus objetivos. É comum diferentes clubes utilizarem ações semelhantes, devido à obtenção de respostas análogas de torcedores e do mercado como um todo. Assim, esta pesquisa teve como objetivo verificar quais são as ações de marketing esportivo mais executadas por grandes clubes do futebol brasileiro.

Os cinco clubes selecionados para a pesquisa de campo foram os de maior receita no país em 2012, respectivamente, Corinthians, São Paulo, Internacional, Grêmio e Flamengo. Uma das razões para que atingissem tais posições volta-se ao desenvolvimento de estratégias de marketing e de ações de marketing esportivo largamente empregadas em suas gestões. A pesquisa de campo pôde evidenciar que algumas ações são desenvolvidas pela maioria dos clubes analisados, gerando inclusive bons resultados.



Não obstante, outras ações são pouco reproduzidas pelos clubes pesquisados, com retornos indiretos em relação à geração de receitas.

Assim sendo, as ações mais comumente verificadas visam a geração de receita e são importantes no decorrer da temporada. De forma complementar, as ações menos usuais visam o bom relacionamento com o torcedor, principal consumidor e interessado no desenvolvimento do clube, sendo consideradas importantes no longo prazo pela possibilidade de geração de fidelização.

As ações mais executadas com maior significância na geração de receitas são o patrocinador máster e programa de sócio torcedor. Isto demonstra a importância dessas ações de marketing esportivo para os grandes clubes brasileiros de futebol.

Há ainda outras ações praticadas pela maioria dos clubes pesquisados, quais sejam: contratação de jogadores consagrados; desenvolvimento da rede de lojas físicas e via Internet do clube; lançamento de terceiro uniforme; reforma/construção de estádio visando aumento da bilheteria; lançamento de filmes e livros e, por fim, desenvolvimento do memorial do clube.

Assim sendo, a fase de crescimento econômico dos clubes verificada nos últimos anos tem acompanhado a constante presença na mídia, programas eficazes de disseminação da marca e formação de equipes competitivas e vencedoras, além de investimentos para aumentar a satisfação dos torcedores que são fundamentais para atingir sucesso do clube.

Já as ações de marketing esportivo menos verificadas nos clubes analisados foram a redução do preço do ingresso e o mando de jogo fora de seu estádio, ambas tendo como foco a atração e retenção de torcedores para sua presença no estádio durante as partidas. As ações menos executadas são mais específicas, buscando satisfazer determinados perfis de torcedores ao proporcionar-lhes experiências diferenciadas. Tais ações visam ratificar a paixão do torcedor e criar laços para manter, assim como difundir, a capacidade do clube em ampliar sua torcida. Costumam ter atributos exclusivos e escopo definido, sendo vinculadas à estratégia de diferenciação do marketing esportivo praticado pelo clube.

O presente trabalho se faz de grande importância e auxílio aos clubes que desejam compreender quais estratégias e ações são mais comuns e que, portanto, podem ser replicadas com menor risco de falhas ou insucesso. De forma complementar, as empresas podem se beneficiar também dos resultados desta pesquisa à medida que vislumbrem seu papel nas ações diagnosticadas. Não obstante, a Academia formada por pesquisadores em Administração de Marketing Esportivo poderá agregar conhecimento a partir das análises de percepção de

práticas efetuadas no atual mercado do futebol nacional.

Esta pesquisa apresenta como limitações a abrangência a somente cinco clubes de futebol, ainda que sejam os mais representativos do país em termos de geração de receitas. Também é um fator limitador o recorte temporal estipulado na pesquisa, que contemplou o período de 2008-2013. Por se tratar de uma pesquisa descritiva circunscrita à análise de cinco clubes pesquisados, os resultados auferidos, embora sejam significativos, não podem ser automaticamente replicados aos demais clubes de futebol do país.

Como sugestão de pesquisas futuras extensivas ou complementares ao presente estudo, sugere-se a aplicação de pesquisa em outros países, correlacionando os resultados ao contexto brasileiro; desenvolvimento de estudo em outras modalidades de esporte, tais como vôlei, basquete ou baseball e elaboração de estudo com a evolução histórica além do período analisado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- AMA - American Marketing Association. (2010). *Marketing terms dictionary*. Retrieved from <http://www.marketingpower.com/dictionary>
- Bertoldo, C. P. (2000). *Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais*. Umesp, São Paulo.
- Carvalho, F. A. de., Marques, M. C. P. & Carvalho, J. F. L. (2009). Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. *Organizações & Sociedade*, Salvador, 16(48), pp. 101-121, jan./mar.
- Corinthians - Sport Club Corinthians Paulista. (2013). *Site oficial*. Retrieved [www.corinthians.com.br](http://www.corinthians.com.br)
- Fagundes, A. F. A., Velga, R. T., Sampaio, D. de O., Souza, C. V., Santana, E. E. de P. & Lara, J. E. (2013). Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*, Campo Largo, 12(1), pp. 121-135, jan.-abr.
- FPF - Federação Paulista de Futebol. (2013). *FPF – Nossa missão*. Retrieved from <http://www.futebolpaulista.com.br/afederacao/nossa-missao>
- FGV/SP - Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. (2010). *Prática esportiva representa 1,9% do PIB brasileiro*. FGV, São Paulo. Retrieved from <http://www.fiesp.com.br/noticias/pratica-esportiva-representa-19-do-pib-brasileiro-afirma>

- [professor-da-fgv-durante-reuniao-da-comissao-da-cadeia-produtiva-do-desporto-da-fiesp/](#)
- FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2013). *About Brasil*. Retrieved from <http://pt.fifa.com/associations/association=bra/index.html>
- Flamengo - Clube de Regatas Flamengo. (2013). *Site oficial*. Retrieved from [www.flamengo.com.br](http://www.flamengo.com.br)
- Gife. (2014). *Secretário nacional de futebol comenta os benefícios da copa do mundo para o desenvolvimento do país*. Retrieved from <http://www.gife.org.br/artigo-secretario-nacional-de-futebol-comenta-os-beneficios-da-copa-do-mundo-para-o-desenvolvimento-do-pais-15552.asp>
- Grêmio - Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. (2013). *Site oficial*. Retrieved [www.gremio.net](http://www.gremio.net)
- Internacional - Sport Club Internacional. (2013). *Site oficial*. Retrieved [www.internacional.com.br](http://www.internacional.com.br)
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- Laux, K. M. (2011). *O tripé do marketing esportivo como diferencial competitivo dos clubes do Rio Grande do Sul*. Artmed, Porto Alegre.
- Lepiani, G. (2013). *Receita dos clubes dispara e passa dos três bilhões de reais*. Abril, São Paulo.
- Melo Neto, F. P. de. (2003). *Marketing esportivo*. Record, Rio de Janeiro.
- Morgan, M. J. & Summers, J. (2008). *Marketing esportivo*. Thomson, São Paulo.
- Mósca, H. M. B., Silva, J. R. G. da. & Bastos, S. A. P. (2009). Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, 10(esp.), pp. 53-71, jan.-jun.
- Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. (2004). *Marketing esportivo*. Artmed, Porto Alegre.
- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos marketing esportivo*. Phorte, São Paulo.
- Pluri Consultoria, & Stochos Sports & Entertainment. (2013). *Pesquisa sobre o tamanho das torcidas por região*. Retrieved from <http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/Pluristochos%20Pesquisa%20regiao%20nordeste.pdf>
- Rêgo, S. C. R., Schiestl, R., Sarmiento, J. P. & Carvalho, M. J. (2013). A copa do mundo FIFA 2014 como geradora de emprego. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(sup. 2), pp. 96-97, dez.
- Rein, I., Kotler, P. & Shields, B. (2008). *Marketing esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Bookman, Porto Alegre.
- Rocha, A. da., Ferreira, J. B. & Silva, J. F. da. (2012). *Administração de marketing: conceitos, estratégias e aplicações*. Atlas, São Paulo.
- Rodrigues, M. S. & Silva, R. C. da. (2009). A estrutura empresarial nos clubes de futebol. *Organizações & Sociedade*, Salvador, 16(48), pp. 17-37, jan./mar.
- Schwartz, D. J. (1997). *Marketing today: a basic approach*. Harcourt Brace Jovanovich, New York, NY.
- São Paulo - São Paulo Futebol Clube. (2013). *Site oficial*. Retrieved [www.saopaulofc.net](http://www.saopaulofc.net)
- Somoggi, A. (2013). Receitas do futebol brasileiro na última década. *Meio&mensagem*. Retrieved from [http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto\\_de\\_vista/2013/08/09/Receitas-do-futebol-brasileiro-na-ultima-decada.html](http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2013/08/09/Receitas-do-futebol-brasileiro-na-ultima-decada.html).
- Urdan, F. T. & Urdan, A. T. (2013). *Gestão do composto de marketing*. Atlas, São Paulo.